

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОПОРНОГО УНИВЕРСИТЕТА

ГОНИК Игорь Леонидович – канд. техн. наук, доцент, проректор по учебной работе, Волгоградский государственный технический университет. E-mail: gonik@vstu.ru

ЮРОВА Ольга Витальевна – канд. социол. наук, начальник учебно-методического отдела, Волгоградский государственный технический университет. E-mail: yurova@vstu.ru

ТЕКИН Александр Валерьевич – ст. преподаватель, начальник отдела менеджмента качества образовательной деятельности, Волгоградский государственный технический университет. E-mail: omkod@vstu.ru

СТЕГАЧЕВ Евгений Вячеславович – канд. техн. наук, доцент, начальник учебно-методического управления, Волгоградский государственный технический университет. E-mail: sev@vstu.ru

ФЕТИСОВ Александр Викторович – канд. техн. наук, доцент, и.о. директора Волжского политехнического института (филиала) ВолГТУ, Волжский политехнический институт (филиал) ВолГТУ. E-mail: fetisov@vstu.ru

Аннотация. Стартував в 2015 г., конкурс по созданию сети опорных региональных университетов в России привлек широкое внимание академической общественности и профессиональных сообществ. Целью данного конкурса является формирование эффективной и конкурентоспособной сети опорных университетов, которые должны стать драйвером социально-экономического развития соответствующих регионов в ближайшие три–пять лет. Вместе с тем в рамках внутренних интеграционных преобразований, которые имеют место в процессе слияния региональных университетов в опорные, возникает немало сложностей и вопросов. Одним из наиболее актуальных и первостепенных является вопрос организации эффективной системы управления вузом «нового типа», поскольку именно на нее будет опираться дальнейшая «передовая» деятельность опорного университета. В статье на основе анализа внешних рыночных условий функционирования вуза и внутренних факторов представлены предложения по модернизации системы управления региональным опорным университетом.

Ключевые слова: Волгоградская область, региональный опорный университет, реформа, система управления вузом, матричный принцип управления, система менеджмента качества, адаптивный университет

Для цитирования: Гоник И.А., Юрова О.В., Текин А.В., Стегачев Е.В., Фетисов А.В. Модернизация системы управления как инструмент развития регионального опорного университета // Высшее образование в России. 2016. № 7 (203). С. 117–126.

2015 год стал знаковым для отечественной системы высшего образования. В этом году Министерство образования и науки России объявило о старте второго этапа программы развития высшего образования в стране, которая предполагает объединение региональных вузов в опорные многопрофильные университеты. В публикации министра образования и науки России Д.В. Ливанова и профессора бизнес-школы

«Сколково» А.Е. Волкова «Зачем России сотня сильных региональных университетов?» отмечается, что, начавшись с формирования федеральных университетов, второй этап программы консолидации высшего образования в регионах рассчитан на пять лет и предусматривает формирование группы «из 100–120 распределенных по всей стране вузов, которые смогут выполнить роль концентраторов образования,

инноваций и исследования». По мнению авторов, такие преобразования – «главная структурная задача образовательной политики ближайшего десятилетия» [1].

Причин подобной консолидации довольно много. Среди наиболее актуальных:

- необходимость инновационного развития регионов страны, повышения их инвестиционной привлекательности, прежде всего – на основе передовых разработок, технических, технологических новшеств и предпринимательских ноу-хау (бизнес-моделей, проектных подходов, инициативных и нестандартных теоретических и прикладных решений, инициаторами и разработчиками которых выступают крупные региональные образовательные центры и их партнеры);

- необходимость обеспечения региональных экономик высококвалифицированными кадрами различной специализации;

- необходимость обеспечения сбалансированности межрегионального социально-экономического развития, компенсации экономического «разрыва», прежде всего – между городами федерального значения и областными центрами;

- необходимость повышения конкурентоспособности отечественных специалистов и обеспечения их «сохранности» для экономики региона и пр.

При этом главными причинами подобных реформ высшего образования в национальном масштабе все же выступают «демографическая яма» 90-х гг. XX столетия и относительно низкое качество образовательных услуг в небольших региональных вузах. В этом плане не является исключением Волгоградская область с множеством своих социально-экономических проблем, тем не менее обладающая мощным экономическим и социальным потенциалом. Его и призван приумножить создаваемый в 2015–2016 гг. на базе Волгоградского технического (ВолгГТУ) и Волгоградского архитектурно-строительного (ВолгГАСУ) университетов опорный региональный вуз [2].

Оценив сложившуюся в регионе ситуацию и понимая, что получение статуса регионального опорного университета будет способствовать повышению конкурентоспособности вуза, концентрации научного, педагогического и финансового ресурсов, ученые советы Волгоградского государственного технического университета и Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета приняли решение об объединении; совместная заявка была подготовлена и направлена для участия в конкурсе. Со стороны Администрации Волгоградской области заявка на создание опорного регионального вуза на базе ВолгГТУ также нашла полную поддержку. После успешной защиты данной заявки в Министерстве образования и науки РФ ВолгГТУ был официально присвоен статус регионального опорного университета. На текущий момент продолжается процесс активной консолидации структур объединяемых университетов.

Первостепенным вопросом при создании опорного вуза является система управления, которая призвана стать каркасом новой структуры и гарантом эффективности предстоящих организационных изменений. При этом очевидно, что построение подобной системы и определение перспектив объединенного университета не могут быть осуществлены без учета реальной ситуации на рынках образования, исследований и инноваций в Волгоградской области. Ведь будущее развитие этих рынков, на что должна быть ориентирована деятельность регионального опорного вуза, зависит от ряда ограничений и конкурентных преимуществ сложившейся среды. Характеристики ее параметров представлена ниже.

Современная ситуация на рынках образования, исследований и инноваций Волгоградской области

Текущая ситуация на рынках образования, исследований, инноваций в Волгоградской области определяется общими тенден-

циями социально-экономического развития региона, его сильными и слабыми сторонами. В числе первых можно отметить (здесь и далее сведения взяты из официальной статистики¹) следующие:

– большая численность населения (более 2,5 млн. чел. по итогам 2015 г.), в том числе высокий уровень экономически активного населения в трудоспособном возрасте (80%); при этом уровень занятости населения в трудоспособном возрасте составляет 74%;

– выгодное географическое положение (транзитный потенциал) – расположение на пересечении основных транспортных путей из Азии (Узбекистан, Туркменистан, Иран и т.д.) в Россию и Европу, в том числе водных;

– развитая инфраструктура;

– наличие богатых минерально-сырьевых ресурсов и др.

Волгоградская область сегодня представляет собой крупный многоотраслевой промышленный комплекс. Промышленность региона представлена разнообразными видами экономической деятельности. Наибольший удельный вес занимают обрабатывающие производства, среди них: производство нефтепродуктов; металлургическое производство и производство готовых металлических изделий; производство пищевых продуктов; химические производства; производство прочих неметаллических минеральных продуктов; машиностроение; строительство, производство строительных и отделочных материалов и др.

В регионе определены «точки роста» в следующих сегментах ключевых отраслей экономики: металлургическое производство (готовых металлических изделий); производство стройматериалов (изделий из

бетона и гипса); пищевая промышленность (консервирование и переработка овощей, производство кормов для животных, растительного масла и жиров); производство машин и оборудования (нефтегазового оборудования, автобусов, электрооборудования); химическое производство (резиновых изделий и изделий из пластмассы); производство нефтепродуктов; транспорт и связь (деятельность водного вида транспорта); производство, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии); добыча полезных ископаемых. Также наблюдается увеличение количества зарегистрированных организаций практически по всем видам экономической деятельности².

К слабым сторонам, накладывающим ограничения на развитие области, следует отнести:

– миграционную убыль населения (в 2014 г. миграционная убыль населения региона составила 6,3 тыс. человек);

– сокращение населения в трудоспособном возрасте в сочетании с усилением



¹ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL:<http://www.gks.ru/>.

Официальный сайт территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области. URL: <http://volgastat.gks.ru/>.

² Инвестиционный портал Волгоградской области. URL:http://investvolga.com/investment_strategy/.

дефицита квалифицированных рабочих и инженерных кадров;

– низкую производительность труда по сравнению со среднероссийским уровнем;

– некомплексный характер экономики и неразвитость общего экономического пространства; неэффективную структуру экономики; низкий уровень использования транспортной инфраструктуры, ее устаревание; дисбаланс территориального развития региона и пр.

Инновационная сфера Волгоградской области находится на начальном этапе своего развития. Среди регионов ЮФО Волгоградская область находится на среднем уровне развития инновационной инфраструктуры (отстает от среднего по Российской Федерации). Благодаря научным кадрам, существующим предприятиям и проводимой политике Администрации Волгоградской области в регионе сохраняется значительный потенциал в сфере инноваций, что повышает возможности улучшения инвестиционного климата и потенциала в долгосрочной перспективе³.

Среди положительных тенденций, сформированных не без участия региональных научных и образовательных организаций и характеризующих текущее состояние рынка инноваций, исследований и разработок, можно выделить следующие:

- увеличение численности персонала, занятого научными исследованиями и разработками, в том числе численности исследователей с ученой степенью;
- устойчивая положительная динамика по объему инновационных товаров собственного производства, работ, услуг, выполненных собственными силами по региону;
- рост удельного веса затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг;

- увеличение размера основных фондов по виду экономической деятельности «Научные исследования и разработки»;

- устойчивый рост среднемесячной заработной платы одного работника по виду экономической деятельности «Научные исследования и разработки».

В Волгоградской области сохраняется значительный научно-инновационный потенциал; в регионе осуществляют научные исследования и разработки около 40 научных, научно-образовательных, научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических институтов и научно-исследовательских центров.

Отдельно следует оценить состояние рынка образовательных услуг региона. Он характеризуется комплексностью (образовательные услуги представлены практически во всех укрупненных группах специальностей и направлений подготовки), высокой конкуренцией, устойчивым спросом. На рынке образования Волгоградской области представлено 37 образовательных организаций и филиалов, в том числе 14 филиалов образовательных организаций других регионов РФ. Подготовка осуществляется по восьми отраслям наук по 40 УГСН. Помимо ВолГТУ, крупными образовательными организациями с приведенным контингентом более 1000 человек являются: Волгоградский государственный аграрный университет, Волгоградская государственная академия физической культуры, Волгоградский государственный медицинский университет, Волгоградский государственный социально-педагогический университет, Волгоградский государственный университет, Волгоградский филиал РАНХиГС. При этом ВолГТУ является лидером в отрасли наук «Инженерное дело, технологии и технические науки», подготавливая 75% от общего количества обучающихся в этой отрасли по региону.

Со стороны обучающихся наибольшим спросом пользуются образовательные программы высшего образования в отрасли

³ Там же.

«Науки об обществе» (более 35% всех обучающихся). В то же время доля трудоустроенных и средняя заработная плата выше для выпускников, завершивших изучение программ технической и технологической направленности, подготовку которых для регионального рынка осуществляют ВолгГТУ и ВолгГАСУ. Например, в ВолгГТУ доля обучающихся по УГСН 38.00.00 «Экономика и управление» от общего контингента студентов, обучающихся по данной УГСН в регионе, составляет 17%, при этом программы учитывают специфику промышленных предприятий региона (металлургия, машиностроение, химическая промышленность и строительство), а выпускники востребованы работодателями. По данным Пенсионного фонда РФ, Федерального реестра документов об образовании и мониторинга эффективности организаций высшего образования Минобрнауки России за 2014 г., доля выпускников ВолгГТУ, трудоустроенных в течение года, составляет 85%, средняя заработная плата – 24 610 руб. (при среднем трудоустройстве выпускников образовательных организаций высшего образования Волгоградской области 76% и средней заработной плате 20 437 руб.), что свидетельствует о спросе на образовательные услуги ВолгГТУ в регионе.

Все вышеуказанные аналитические сведения свидетельствуют о том, что именно передовые разработки, подготовка инженерных и иных высококвалифицированных кадров для нужд предприятий региона, а также партнерство и инициативность в принятии технологических и предпринимательских решений помогут активизировать инновационный и социальный потенциал области, решить широкий спектр задач.

Помимо особенностей региональных рынков образования, инноваций и исследований, в первую очередь определяющих спектр будущих задач опорного регионального вуза, в процессе его организации не может быть проигнорирована и специфика внутренних факторов создаваемого опор-

ного вуза, краткая характеристика которых приведена далее.

Конкурентные преимущества объединенного вуза

По результатам проведенного внутреннего мониторинга объединяемых структур представляется возможным установить следующие основные конкурентные преимущества объединяемых вузов:

- университеты реализуют широкий спектр образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, программы аспирантуры, программы дополнительного образования, разработанные как по заказам предприятий и организаций, так и с учетом перспективных потребностей региональной экономики, предоставляя максимальные возможности для профессиональной ориентации;

- университеты имеют сформированные в течение длительного периода функционирования (более 85 лет – ВолгГТУ и более 60 лет – ВолгГАСУ) бренды, способствующие их узнаваемости во внешней среде. Широкая известность в академической, научной и общественной среде и высокая репутация ректоров, президента, проректоров, ряда руководителей структурных подразделений вузов, членов профессорско-преподавательского состава, сотрудников, о чем свидетельствует наличие у них



государственных и прочих наград и почетных званий, являются важнейшей имиджевой характеристикой объединяемых университетов и обеспечивают позиционирование создаваемого опорного вуза как потенциально успешного;

– университеты уже выступают как объединенная коммуникационная площадка для осуществления конструктивного взаимодействия с представителями бизнеса, власти, науки, образования, являясь инициаторами и администраторами проведения на своей базе переговоров, совещаний, конференций, съездов, симпозиумов и т.д.;

– кроме того, нужно отметить востребованность и успешность выпускников университетов на рынке труда, широкий диапазон трудоустройства; гарантии качества и широкий спектр предоставляемых образовательных услуг; престижность ряда специальностей и направлений подготовки и пр.

Для того чтобы преодолеть определенные внутренние ограничения, сохранить, развить и прирастить имеющиеся конкурентные преимущества, а также для эффективного выполнения задач, связанных с экономикой региона, инновационно-исследовательской средой и кадровой составляющей области, опорному университету требуется повысить гибкость системы администрирования и управления. Целесообразность подобных потенциальных изменений подтверждается как рекомендациями органов исполнительной власти в сфере образования (в рамках реализации программы создания сети опорных региональных вузов), так и практикой передовых университетов страны.

Концепция модернизации системы управления

В рамках комплекса мероприятий по созданию регионального опорного технического вуза центральное место с позиции обеспечения эффективности деятельности и решения ряда общерегиональных задач

занимает научно обоснованная модернизация его системы управления.

Под системой управления опорным университетом понимается совокупность взаимосвязанных элементов администрирования и координации образовательной, исследовательской, инновационной и иных видов деятельности, обеспечивающих полное, своевременное и эффективное выполнение стратегических, тактических и оперативных задач. В разрезе системы менеджмента качества такая система может рассматриваться как совокупность процессов управляющего воздействия на «подчиненные» процессы, которые реализуются руководящим звеном с целью обеспечения максимального качества выходных параметров. Базисом, «ядром» подобной системы является организационная структура, посредством которой происходит формализация управляющих воздействий, реализация функций координации и администрирования.

Исторически сложилось, что организационные структуры объединяемых университетов носят дивизиональный характер с наличием линейно-функциональных структур в дивизионах (филиалах). Такие струк-



туры, хотя и доказали свою эффективность, не являются в полной мере гибкими и адаптивными, что затрудняет возможность реализации определенных прорывных проектов, участие в которых лежит в плоскости интересов создаваемого регионального опорного университета. Разумеется, это не означает, что вуз, функционирующий на основе линейно-функциональной структуры, не может решать «прорывные задачи». Но для эффективного решения «внешних» (по отношению к вузу) задач – задач регионального масштаба чаще требуется более рыночно-ориентированный, гибкий подход, особенно для отдельных инновационных проектов, требующих создания проектных команд и целевых групп.

По мнению авторов, для осуществления «качественного прорыва» в сфере управления объединенным опорным университетом и максимального учета региональных экономических реалий целесообразно выстроить будущую структуру управления вузом по адаптивному принципу. С этой точки зрения наиболее целесообразен переход к матричной структуре управления адаптивного типа, предусматривающей для отдельных проектов программно-целевые подструктуры, формирующие программно-целевые комплексы.

Еще в 2003–2004 гг. усилиями Ассоциации инженерного образования России, Томского политехнического университета, Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, МГТУ им. Н.Э. Баумана был проанализирован опыт ведущих отечественных и мировых технических вузов по созданию университетов инновационного типа: в Европе – это Университет Уорвик (Англия), Университет Джеонсу (Финляндия), Эколь Политехник (Франция) и др.; в США – университеты штатов Мичиган и Калифорния (Беркли), Нью-Йоркский университет; в России – вышеуказанные участники исследования. По итогам анализа стало ясно, что под уни-

верситетом инновационного типа должен пониматься «адаптивный» университет, способный быстро и эффективно реагировать на изменения окружающей среды, рынка, в связи с чем актуальной проблемой стало создание адекватной «вызовам времени» системы управления, базирующейся на программно-целевом и матричном принципе [3].

Характерные для глобальных и региональных проектов сложные, неповторяющиеся задания, адаптированные к конкретным и часто глубоко индивидуальным потребностям ключевых стейкхолдеров (групп влияния – предприятий, организаций, государства, обучающихся и пр.), требуют большей организационной сложности и лучше исполняются проектными командами, входящими в матричную структуру. Такими стейкхолдерами для опорного университета Волгоградской области сегодня являются: обучающиеся; ключевые предприятия региона (ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка», ОАО «Волжский трубный завод», Волгоградский алюминиевый завод АО «СУАЛ», АО «Каустик», волгоградский филиал ООО «Омсктехуглерод»), ОАО «Волжский Орг-



синтез», ООО «Волгопромтранс», ООО «ЕвроХим-ВолгаКалий», ЗАО «Газпром химволокно», ОАО «Волтайр-Пром», ЗАО «Силд ЭЙР Каустик», ОАО «Волгоград-нефтемаш», АО «ЦКБ «Титан»», холдинг «Европейская Подшипниковая Корпорация», ОАО «Метеор», ОАО «ЭВТ», АО НИИ гидросвязи «Штиль», ОАО «Себряковцемент», ООО «Волма»); учредитель.

Важнейшим аспектом подобного подхода, особенно в рамках участия опорного вуза в реализации отдельных проектов регионального масштаба, является улучшение взаимодействия отдельных структурных подразделений для эффективного решения определенных задач.

Реализация «матричного принципа» в процессе создания системы управления опорным техническим университетом Волгоградской области может преследовать следующие основные цели:

- повышение внутренней эффективности управления;
- повышение компетентности ППС и имиджа университета в качестве работодателя;
- повышение адаптивности к «внешним вызовам».

Практическое использование подобной структуры управления в процессе и по итогам окончательного объединения университетов может быть выражено следующими преимуществами:

- интеграция различных видов деятельности университета в рамках реализуемых проектов, программ;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных и совместных проектов;

- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля над ключевыми решениями на высшем уровне;

- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешающее при этом развитию функциональной специализации;

- более гибкое и эффективное использование возможностей персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

- улучшение контроля над отдельными задачами проекта или целевой программы;

- сокращение времени реакции на нужды проекта или программы за счет создания горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений и т.п.

Разумеется, использование «матричного принципа» не лишено недостатков, в ча-



стности таких, как нарушение стабильности функционирования системы за счет проблем, возникающих при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы над проектами, или трудности при установлении четкой ответственности за работу подразделения над проектом и т.п. Тем не менее указанные выше практические преимущества существенно превосходят имеющиеся недостатки.

На основе вышеизложенного можно заключить, что использование адаптивной структуры в качестве базы обновления системы управления объединенным опорным университетом и/или отдельными проектами несет в себе довольно много положительных аспектов, компенсируя описанные ранее внутренние ограничения объединенного вуза и развивая его сильные стороны.

Заключение

Положенная в основу концепции системы управления опорным техническим университетом Волгоградской области матричная структура уже в краткосрочной перспективе может существенно облегчить процесс консолидации объединяемых университетов, повысить адаптивность опорного вуза к внешней среде. Подобная модернизация также позволит ему более эффективно интегрироваться в региональную экономическую систему в качестве много-

профильной структурной единицы, способной решать широкий спектр региональных социально-экономических задач, частично компенсируя выявленные в ходе анализа рынков образования, исследований и инноваций Волгоградской области недостатки, активизировать потенциал области по указанным направлениям.

Литература

1. Волков А., Ливанов Д. Зачем России сотня сильных региональных университетов // Ведомости. № 3795. 2015.22.03. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/03/23/zachem-rossii-sotnya-silnih-regionalnih-universitetov>
2. Фетисов А.В., Юрова О.В., Березин А.С., Гоник И.А., Стегачев Е.В., Текин А.В. Предпосылки становления опорного регионального университета в Волгоградской области // Актуальные вопросы профессионального образования. 2016. № 1 (2). С. 12–18.
3. Похолков Ю.П. Становление и развитие в России университетов инновационного типа. Опыт ведущих технических университетов. Проблемы законодательного обеспечения // Материалы круглого стола по результатам исследования опыта ведущих технических университетов / Комитет по образованию и науке ГД РФ. Москва, ноябрь 2004 г. URL: aeer.cctpu.edu.ru/winn/documents/krugl_stol.ppt

Статья поступила в редакцию 30.05.16.

MODERNIZATION OF THE CONTROL SYSTEM AS A TOOL TO SUPPORT THE DEVELOPMENT OF A REGIONAL BASIC UNIVERSITY

GONIK Igor L. – Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Vice-Rector for Academic Affairs, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia. E-mail: gonik@vstu.ru

YUROVA Olga V. – Cand. Sci. (Sociology), Assoc. Prof., Head of Educational and Methodical Department, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia. E-mail: yurova@vstu.ru

TEKIN Alexander V. – Senior Lecturer, Head of Educational Activities Quality Management Department, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia. E-mail: omkod@vstu.ru

STEGACHEV Eugene V. – Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Head of Educational and Methodical Directorate, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia. E-mail: sev@vstu.ru

FETISOV Alexander V. – Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Acting director of Volzhskiy Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volzhskiy, Volgograd region, Russia. E-mail: fetisov@vstu.ru

Abstract. Starting in 2015, a competition on creating a network of regional basic universities in Russia, attracted wide attention of the scientific, academic, public and professional communities. The aim of this competition is to create an efficient and competitive network of universities, which must become a driver of socio-economic development of the regions in the next 3–5 years. At the same time, within the framework of the integration of internal transformations, that take place in the process of regional universities merger into basic universities, there are many difficulties and problems. One of the most urgent and priority issue is the organization of «new type» effective university control system, since the further «advanced» activities of the basic university will be based on it. The article, grounding on the analysis of external market conditions for the functioning of the university and internal factors, presents the rationale for the modernization of the regional basic university management system.

Keywords: Volgograd region, regional basic university, reform, university control system, matrix principle, quality management system, adaptive university

Cite as: Gonik, I.L., Yurova, O.V., Tekin, A.V., Stegachev, E.V., Fetisov, A.V. (2016). [Modernization of the Control System as a Tool to Support the Development of a Regional Basic University]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 7 (203), pp. 117-126. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Volkov, A., Livanov, D. (2015). [Why Russia Needs a Hundred of Strong Regional Universities?]. *Vedomosti* [Newspaper “Vedomosti”]. No. 3795. March 22. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/03/23/zachem-rossii-sotnya-silnih-regionalnih-universitetov> (In Russ.)
2. Fetisov, A.V., Yurova, O.V., Berezin, A.S., Gonick, I.L., Stegachev, E.V., Tekin, A.V. (2016). [Prerequisites for the Development of a Regional Basic University in Volgograd Region]. *Actual'nie voprosy professional' nogo obrazovaniya* [Topical Issues of Professional Education]. No. 1 (2). pp. 12-18. (In Russ.)
3. Pokholkov, Yu.P. [Formation and Development of Innovative Type Universities in Russia. Experience of the Leading Technical Universities. Problems of Legislative Support]. *Materialy kruglogo stola po rezul'tatam issledovaniya opyta vedushchikh tekhnicheskikh universitetov* [Materials of the Round Table Discussion on the Results of the Research Experience of the Leading Technical Universities, the Committee on Education and Science of the State Duma of the Russian Federation]. Moscow, November 2004. Available at: aer.ctpu.edu.ru/winn/documents/krugl_stol.ppt. (In Russ.)

The paper was submitted 30.05.16.

